

Kvasko Alla

Ph.D., Associate Professor

*National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic
Institute" (Ukraine, Kyiv)*

STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF PUBLISHING ENTERPRISES

Кваско А. В.

канд. екон. наук, доцент

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут ім. Ігоря Сікорського», Україна*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИДАВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

In the article a case development of publishing enterprises frame is considered on the basis of strategic approach, taking into account of a particular branch features and monitoring after the tactical intervals of realization of strategy.

Key words: *strategy, development, strategy of development, management development strategic management, publishing business, tactical interval.*

У статті розглянуто модель управління розвитком видавничих підприємств на основі стратегічного підходу, з урахуванням галузевих особливостей і моніторингу за тактичними інтервалами реалізації стратегії.

Ключові слова: *стратегія, розвиток, стратегія розвитку, управління розвитком, стратегічне управління, видавнича справа, тактичний інтервал.*

У сучасній науці сформувалося багато підходів до механізму управління розвитком підприємства. Більшість з них спрямована на вихід підприємства із кризи, виявлення та виправлення явних недоліків господарювання, і, переважно, пов'язана з кількісним нарощенням обсягу виробництва чи матеріально-технічної бази, або скороченням витрат та собівартості.

Однак, недостатньо уваги приділяється підходам та методам, якими має керуватися успішна організація для підтримки існуючого рівня економічної

ефективності та управління, щоб, з одного боку, не втратити цей рівень, а з іншого – його постійно вдосконалювати.

З огляду на визначені теоретичні основи управління розвитком, в умовах сучасної економіки, для підприємств, що успішно розвиваються, суто кількісні заходи управління розвитком (спрямовані лише на покращення рівня окремих фінансових показників) відходять на другий план, поступаючись стратегічному плануванню, підвищенню конкурентоспроможності, дослідженню попиту, управлінню зв'язками з громадськістю, забезпеченню впізнаваності та лояльності споживачів тощо, які, можливо, не так швидко знайдуть відображення у кількісній зміні показників, проте забезпечать покращення стану підприємства і утримання його позицій протягом тривалого періоду часу.

Варто відзначити, що комерційні видавництва України орієнтуються, в першу чергу, на авторів та замовників, а також на закордонні тренди, навіть якщо вони не завжди відповідають потребам українського ринку. Через це, незважаючи на деколи високі техніко-економічні показники та досить високий рівень спроможності, порівняно із конкурентами, видавництва стикаються з проблемами невизначеності та невідповідності цілей розвитку; відсутності спеціалізації, єдиної мети діяльності та формулювання стратегічних напрямів.

Відповідно до Закону України «Про видавничу справу», вона являє собою сферу суспільних відносин, яка охоплює організаційно-творчу і виробничо-господарську діяльність юридичних і фізичних осіб, зайнятих створенням, виготовленням і розповсюдженням видавничої продукції [1]. Видавнича галузь по своїй суті спрямована, в першу чергу, на задоволення потреб споживачів у хорошій книзі, на культурний розвиток суспільства, а отримання прибутку є результатом процесу донесення цінності та одним із способів вимірювання ефективності.

Виходячи із вищезазначеного, видавничим підприємствам пропонується методика управління розвитком на основі стратегічного підходу, що базується на визначенні цілей діяльності, перспективному плануванні та провадженні діяльності згідно з обраною стратегією розвитку. Такий підхід буде корисним

новоствореним підприємствам (для знаходження своєї ніші у галузі та на ринку), успішним підприємствам з високими показниками ефективності (для підтримання рівня розвитку та вдосконалення управління розвитком), підприємствам у стані кризи (для подолання кризового становища та підвищення ефективності господарювання). Також він підійде будь-якому підприємству для визначення напрямків розвитку та обрання такої стратегії, яка сприятиме забезпеченню соціального ефекту від діяльності, шляхом задоволення читацьких потреб, а внаслідок цього – і отриманню позитивного результату від фінансово-економічної діяльності та підвищенню показників ефективності.

Як відзначає ряд вчених [2], управління розвитком є циклічним процесом з п'ятьма основними функціями: цілевстановлення (визначення цільових установок, тактичних і стратегічних завдань); прогнозування (діагностування організації та її середовища для виявлення причинно-наслідкових зв'язків в явищах і процесах, що сприяють або перешкоджають розвитку організації, розробка програм її розвитку); організація і координування (розробка принципів, процедур, механізмів здійснення змін, розподіл зон відповідальності, визначення трансформаційних процесів та формування команд (підрозділів), відповідальних за їх реалізацію); стимулювання і активізація (розробка та впровадження механізму стимулювання персоналу до ефективної участі в процесах розвитку підприємства); моніторинг (застосування системи моніторингу для відображення розвитку організації у просторі та часі з метою коригування програм розвитку).

Циклічність процесу «має забезпечувати спадковість змін, необхідних для утримання підприємством усталених конкурентних переваг і досягнення неповторності й довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі та часі» [2, с.265].

Управління розвитком підприємства на основі стратегічного підходу передбачає запровадження процесу стратегічного управління як основоположного напрямку діяльності підприємства і включає розробку та

впровадження стратегії розвитку, її постійний перегляд та вдосконалення, підпорядкування підсистем управління єдиній меті.

Сучасні науковці виокремлюють різні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства. Проаналізувавши основні джерела зі стратегічного управління [3, 4, 6], можна виділити найголовніші етапи формування стратегії: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, місія та цілі, стратегія розвитку та її задачі.

Але цих етапів недостатньо для розробки комплексної стратегії розвитку, оскільки вони враховують лише можливості та загрози зовнішнього середовища по відношенню до підприємства, і не розглядають стану галузі загалом, яка має не менш важливі чинники впливу на підприємство. Проблемою видавничих підприємств є недостатня увага щодо визначення цільової аудиторії – для кого саме видавництво працює. Видавничі структури часто характеризують свою аудиторію як «читачі українських книг», «читачі від 2 до 102», тобто без конкретизації, або взагалі не визначають чи міняють цільову аудиторію від проекту до проекту.

Для видавничих підприємств нами пропонується наступна модель управління розвитком (рис. 1). Стратегія розвитку організації буде ефективною (дієвою), якщо в результаті її реалізації задовольняються потреби ринку, а саме підприємство матиме високі конкурентні позиції та рівень прибутковості, достатній для його подальшого розвитку. Визначення напряму і стратегії розвитку починається з дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Аналіз зовнішнього середовища включає три рівні: оцінку факторів макросередовища (економічних, демографічних, культурного середовища, науково-технічних, політичних, природних); оцінку безпосереднього оточення (зовнішнього мікросередовища), до якого відносяться споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові інститути та аутсорсинг процесів; оцінку стану галузі. У роботах більшості економістів по стратегічному плануванню підприємства остання складова не виділяється, проте видавнича справа –

особлива галузь, тенденції якої досить швидко змінюються та безпосередньо впливають на окреме підприємство, вказуючи на перспективні напрямки роботи або потенційні обмеження. Для аналізу мікросередовища видавництва пропонується оцінити рівень співпраці та основних гравців за такими категоріями: авторське середовище, поліграфічні підприємства, посередники, споживачі та конкуренти.

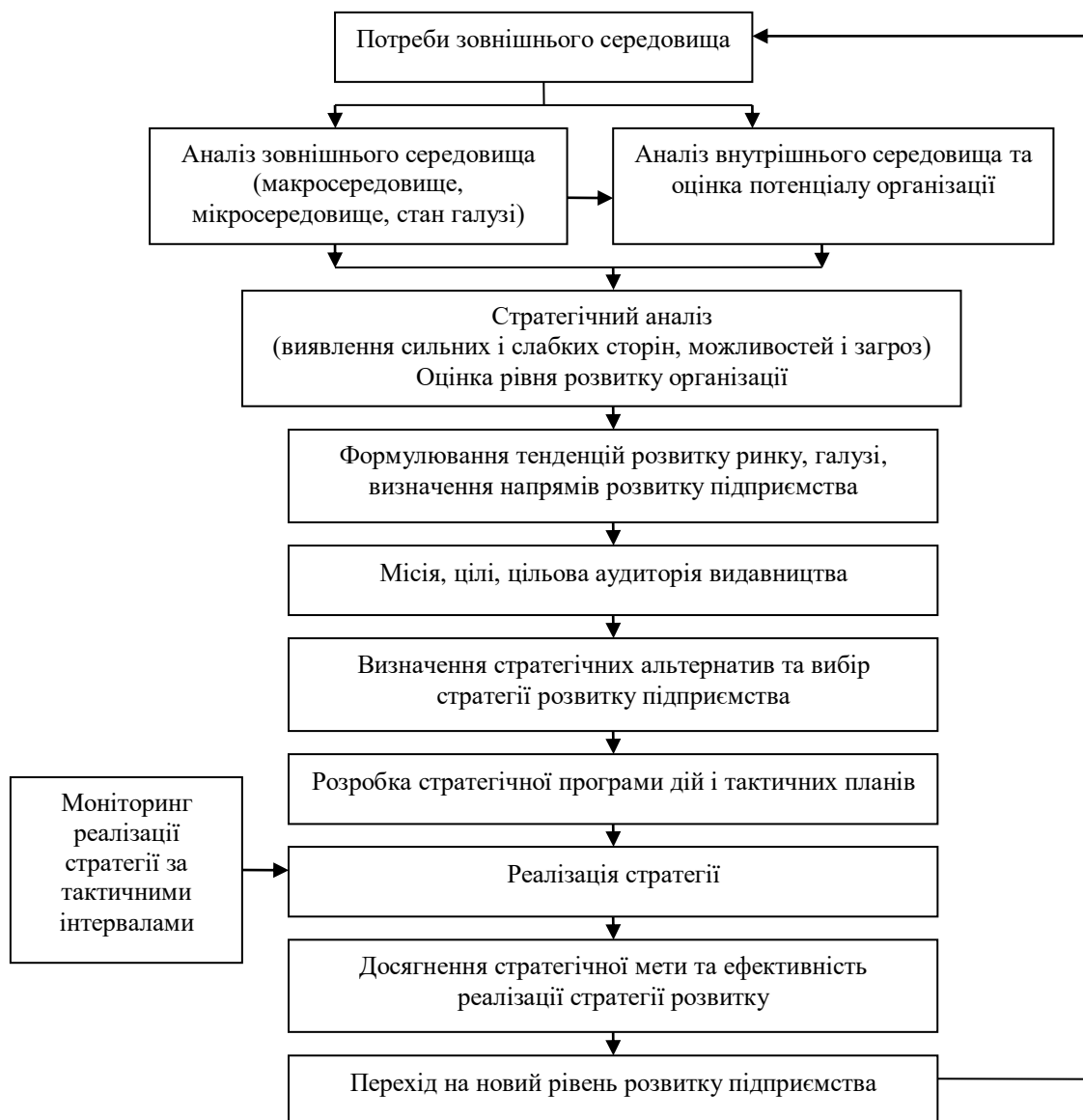


Рис. 1. Модель управління розвитком видавничої організації

Діагностика внутрішнього середовища проводиться з урахуванням результатів вивчення зовнішнього середовища в розрізі окремих функцій (операції, маркетинг, кадри, управління, фінанси, організаційна культура тощо), що, в свою чергу, дозволяє оцінити рівень потенціалу організації.

За результатами аналізу зовнішнього середовища формується перелік можливостей та загроз підприємства, а за результатами аналізу внутрішнього – визначаються його сильні і слабкі сторони. Така діагностика є базою для оцінки поточного рівня розвитку організації, оскільки оцінка може проводитись на основі показників конкурентоспроможності, за фазою життєвого циклу, за допомогою інтегрального показника та як ступеня реалізації потенціалу.

Після узагальнення всіх результатів аналітичних процедур оцінюються тенденції розвитку галузі, прогнозується ситуація на ринку та визначаються можливі напрями розвитку підприємства. Це, в свою чергу, є підставою для формулювання місії і цілей видавництва та визначення його цільової аудиторії. При формулюванні місії слід врахувати особливості видавничої організації та ключові фактори успіху. Цільовою аудиторією є потенційні учасники каналів збуту (споживачі, на яких направлена діяльність видавництва), яких слід визначати за географічними, віковими, гендерними критеріями, а також за літературними вподобаннями та рівнем доходу.

Для розробки стратегій розвитку підприємства доцільно застосувати комплексний підхід, заснований на використанні різних моделей, а саме: матрицю «товар-ринок» І. Ансоффа для визначення стратегії росту, визначення вектора розвитку за матрицею Артура Д.Літла, модель «екстенсивне-інтенсивне зростання» та матрицю «розвиток підприємства за критерієм швидкості змін» К. Десої, стратегію розвитку асортименту Мак Кінсі. Результатом даного етапу має бути вибір певної стратегії або формулювання комплексної стратегії розвитку. Розробка стратегічної програми дій і тактичних планів – це деталізація можливих кроків реалізації стратегії розвитку (на основі функціональних стратегій) та встановлення тактичних інтервалів втілення цих кроків. Необхідно документально оформити результати даного етапу у вигляді стратегічних і тактичних планів (планових завдань) з визначення контрольних параметрів (показників), які мають бути кількісно вимірюваними.

Процес реалізації стратегії має вирішити ряд питань: створення організаційної структури, адекватної стратегічним цілям; підвищення

ефективності використання ресурсів підприємства та, при необхідності, залучення зовнішніх; удосконалення виробничої діяльності; підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства. Результат реалізації стратегії оцінюється за досягненням стратегічних цілей. Протягом всього періоду реалізації стратегії розвитку проводиться моніторинг виконання бізнес-планів, як складових стратегічного плану, за визначеними тактичними інтервалами. Це дозволяє вчасно виявити відхилення від плану та вжити коригувальних заходів.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування. Досягнення стратегічної мети означає також перехід підприємства на новий рівень розвитку, що потребуватиме формулювання нових цілей (підтримка досягнутого рівня чи подальший розвиток), а отже почнеться новий цикл дій.

Таким чином, запропонована модель управління розвитком видавничих підприємств на основі стратегічного підходу описує, за якими саме етапами проводити розробку стратегії, а також визначає ключові особливості видавничої галузі, на які варто звернути увагу в процесі стратегічного планування.

Література

1. Про видавничу справу: Закон України [Електронний ресурс] станом на 19.07.2017 р. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/318/97-%D0%B2%D1%80>
2. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – Київ: КНЕУ, 2011. – 482 с.
3. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л. Д. Забродська. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
4. Расвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О.В. Расвнева. – Харків, 2006. – 496 с.
5. Расвнева О. В., Чанкіна І. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки: Монографія / О.В. Расвнева, І. В. Чанкіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 264 с.
6. Стратегічне управління / [В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін.]. – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.